

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A INFLUÊNCIA DA PERCEPÇÃO DE APOIO
ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO NO
TRABALHO: O EFEITO MODERADOR DO TIPO DE
FUNÇÃO**

Ana Marta Rodrigues Ribeiro

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2014

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A INFLUÊNCIA DA PERCEPÇÃO DE APOIO
ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO NO
TRABALHO: O EFEITO MODERADOR DO TIPO DE
FUNÇÃO**

Ana Marta Rodrigues Ribeiro

Dissertação orientada pela Doutora Rosário Lima

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2014

AGRADECIMENTOS

Durante este longo e por vezes conturbado percurso contei com a ajuda de um conjunto de pessoas que, de diferentes maneiras, contribuíram para que concluísse mais uma etapa da minha vida, e às quais irei fazer uma breve referência em jeito de agradecimento.

Começo por expressar o meu profundo agradecimento à Doutora Rosário Lima que ao longo de todo o período de orientação se mostrou completamente disponível e incansável. Todo o tempo por si dedicado, todas as directrizes construtivas, todo o perfeccionismo incutido e motivação transmitida, foram sem qualquer dúvida aspectos decisivos na condução desta investigação.

Em seguida, agradeço à Professora Ana Ferreira pela sua disponibilidade e apoio prestado no que respeita a todo o processo de análise e interpretação estatística.

Agradeço ainda à Organização que se disponibilizou a integrar esta investigação, aceitando a sensibilidade da temática tendo em conta a situação económica em que o País se encontra. De agradecer ainda a todos os colaboradores da organização que prontamente se mostraram também disponíveis a dar o seu contributo voluntário através da resposta aos instrumentos de medida.

Um sentido agradecimento vai para os meus Pais que durante todo o percurso me apoiaram incondicionalmente, e que com as palavras certas nos momentos mais turbulentos fizeram com que nunca desistisse. Por terem acreditado em mim, mesmo quando eu própria não acreditava, muito obrigada.

Por último, aos meus amigos pela preocupação constante e por me ouvirem e transmitirem confiança em todos os seus conselhos.

O meu muito obrigada a todos os que, consciente ou inconscientemente, tornaram este longo caminho mais acessível.

ÍNDICE GERAL

RESUMO	iv
ABSTRACT	v
I. INTRODUÇÃO	1
II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
2.1. Percepção de Apoio Organizacional	2
2.1.1. Teoria da Reciprocidade e Teoria da Troca Social	4
2.2. Satisfação no Trabalho	6
2.2.1. Teoria da Satisfação no Trabalho de Locke e Modelos Causais da Satisfação no Trabalho	9
2.3. Relação entre Percepção de Apoio Organizacional e Satisfação no Trabalho: Influência do Tipo de Função	11
III. MÉTODO	16
3.1. Participantes	16
3.2. Instrumentos	17
3.2.1. Questionário sobre Percepção de Apoio Organizacional	17
3.2.2. Ficha de Dados Pessoais.....	19
3.2.3. Escala de Satisfação Organizacional	19
3.3. Procedimento	20
IV. RESULTADOS	21
4.1. Análise Descritiva	21
4.2. Análise de Hipóteses de Investigação	23
V. DISCUSSÃO	26
5.1. Limitações do Estudo e Sugestões de Investigações Futuras	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Percepção de Apoio Organizacional e Satisfação no Trabalho: Médias, Desvio-Padrão e Índices de Precisão	23
Quadro 2 – Matriz dos Coeficientes de Correlação de Pearson	24
Quadro 3 – Regressão Linear Simples (Variável Dependente Satisfação no Trabalho).....	25

RESUMO

O presente estudo ao incidir sobre a temática da relação indivíduo-organização, pretende contribuir para o enriquecimento da investigação na área da Percepção do Apoio Organizacional e da Satisfação no Trabalho. Tem-se como objectivos estudar a relação entre estas duas variáveis, e o efeito moderador do Tipo de Função na relação entre a Percepção de Apoio Organizacional e a Satisfação no Trabalho.

Para a recolha de dados, aplicaram-se o Questionário de Percepção de Apoio Organizacional e a Escala de Satisfação Organizacional a uma amostra de 61 colaboradores de uma organização multinacional do sector automóvel.

Os resultados obtidos através da análise correlacional revelaram a relação entre Percepção de Apoio Organizacional e Satisfação no Trabalho. Já os dados obtidos através da regressão linear, não permitem afirmar o efeito moderador da variável Tipo de Função na relação entre as variáveis em estudo.

Apresentam-se, ainda, algumas implicações dos resultados obtidos, e formulam-se considerações relativas às limitações do estudo, bem como sugestões para futuras investigações e contributos para a Gestão dos Recursos Humanos.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos; percepção de apoio organizacional; satisfação no trabalho; tipo de função

ABSTRACT

While the present study develops the theme of the relation between the individual and the organization, it means to contribute to the enrichment of investigation in the area of Perceived Organizational Support and Work Satisfaction. The aim is to study the relationship between the two variables and the moderating effect of the type of function in the relation between the Perceived Organizational Support and Work Satisfaction.

Regarding data gathering, the Perceived Organizational Support Survey and the Scale of Organizational Satisfaction were used on a sample of 61 collaborators in a multinational organization from the automobile industry.

The results obtained through the correlation analysis confirmed a relation between the Perception of Organizational Support and Work Satisfaction. On the other hand, data gathered from the linear regression, doesn't allow stating the moderating effect of the Type of Function variable in relation to other variables in study.

Furthermore, there are some implications to be presented regarding the results obtained, and thus are made considerations regarding the study's limitations as well as suggestions for future investigations and contributions to Human Resources Management.

Keywords: human resources management; perceived organizational support; work satisfaction; type of function

I. INTRODUÇÃO

Considerando a actual situação económica, facilmente se percebem as crescentes exigências que se colocam às organizações que pretendem manter-se competitivas no mercado de trabalho. Nos dias de hoje, para que estas consigam sobreviver a um cenário menos positivo torna-se necessária a obtenção de lucros e de resultados, razão pela qual as organizações apostam cada vez mais no seu capital humano. São os colaboradores que, ao disponibilizarem a sua capacidade de trabalho à organização irão contribuir para que esta atinja os resultados a que se propõe. Neste sentido, é fundamental ter em consideração os objectivos tanto profissionais como pessoais dos colaboradores, o que permitirá uma conciliação dos interesses organizacionais com as suas motivações. Só assim se conseguirá manter a força de trabalho necessária à eficiência e sucesso da organização.

Esta conciliação de interesses pode ser percepcionada como uma medida de apoio organizacional, o que vai despoletar nos colaboradores um conjunto de atitudes no trabalho avaliadas como positivas. É provável que um trabalhador devolva ou não uma resposta favorável, o que depende da forma como a organização o trata e, por outro lado, da percepção que o mesmo tem relativamente à "atitude" da organização para consigo – se é uma atitude de valorização e reconhecimento ou, se pelo contrário, não reconhece nem recompensa o seu trabalho.

É neste sentido que a presente investigação incide no estudo do conceito de Percepção de Apoio Organizacional, a par da Satisfação no Trabalho, uma das referidas atitudes no trabalho, merecedora de maior destaque pelos investigadores na área dos Recursos Humanos. A Satisfação no Trabalho, como resultado de complexas relações entre os indivíduos e as organizações, constitui uma variável fundamental para que se atinjam os objectivos organizacionais. Esta interacção indivíduo-organização, remete para o princípio da reciprocidade, considerado um dos processos psicológicos que sustenta essa mesma relação e que se baseia na premissa de que o tratamento favorável é devolvido também favoravelmente.

Para a presente investigação procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica das variáveis em estudo (Percepção de Apoio Organizacional, Satisfação no Trabalho, Tipo de Função), com base na qual se formularam as Hipóteses de Investigação.

Elaborado o enquadramento teórico, descreve-se a metodologia adoptada (amostra, instrumentos de medida e procedimento utilizados), e posteriormente é feita, a apresentação e discussão dos resultados. No final, são ainda enunciados alguns obstáculos, que se julgam constituir limitações do presente estudo, e sugerem-se algumas linhas temáticas para investigações futuras.

II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Percepção de Apoio Organizacional

Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa (1986), referem a importância de, contrariamente ao que se verificava, se começar a ter em conta não só o empenhamento dos colaboradores para com a organização, mas também o contrário – o empenhamento da organização para com o colaborador. Nesse sentido, defendem que as interações ou relações de troca numa determinada organização são delimitadas por expectativas de reciprocidade ou troca mútua que resultam em sentimentos de retribuição de um benefício recebido.

Este processo leva a um empenhamento que se traduz no cumprimento de obrigações por parte da organização e no bom desempenho por parte dos colaboradores, e é nessa linha de pensamento que a investigação na área da Percepção de Apoio Organizacional (PAO) visa estudar as percepções dos colaboradores acerca da forma como a organização os encara, a natureza dessa relação, bem como os processos que lhe são inerentes.

Segundo Eisenberger & Stinglhamber (1991), a Percepção de Apoio Organizacional (“Perceived Organizational Support” - POS) é incentivada pela tendência dos colaboradores para atribuir características humanas à organização, e define-se como o grau em que os indivíduos acreditam que a organização onde trabalham valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar – acções

positivas da organização que beneficiam o colaborador são tomadas como evidências de que a organização se preocupa com o seu bem-estar. Segundo os autores, os colaboradores apresentam uma certa tendência para adoptar um padrão consistente com a forma como a organização actua sobre eles, se os valoriza ou não e se exerce um tratamento favorável ou não, sendo por isso de esperar que colaboradores com uma elevada Percepção de Apoio Organizacional se caracterizem por um maior envolvimento e, conseqüentemente, sintam uma maior necessidade de contribuir para o alcance dos objectivos organizacionais.

A Percepção de Apoio Organizacional apresenta um conjunto de antecedentes, tais como a percepção das políticas da organização como sendo justas, as condições de trabalho, o suporte do supervisor [relação positiva entre tratamento favorável do supervisor e Percepção de Apoio Organizacional (Rhoades & Eisenberger, 2002)], e as Práticas de Recursos Humanos (PRH) que são indicadores dos valores organizacionais e da preocupação da organização relativamente aos seus colaboradores, bem como do investimento e reconhecimento dos contributos dos mesmos. Assim, as Práticas de RH levam a uma Percepção de Apoio Organizacional negativamente relacionada com intenções de *turnover*.

A percepção de se ser acolhido, reconhecido e valorizado pela organização, encoraja a ligação psicológica (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001) e a incorporação e adesão à mesma, tendo influência tanto na identidade do colaborador (como pertencendo à organização em questão), como também no que este realiza para além das suas funções, em nome da organização. Por outro lado, baixas percepções dos colaboradores quanto à avaliação do tratamento favorável por parte da organização, diminuem a sua percepção de obrigatoriedade de retribuição e, conseqüentemente, desempenho e empenhamento organizacionais (Eisenberger, Curnmings, Armeli & Lynch, 1997).

Nesta sequência, a Percepção de Apoio Organizacional está relacionada com um conjunto de atitudes e comportamentos positivos dos colaboradores no trabalho, como a satisfação, o empenhamento organizacional, comportamentos de cidadania organizacional e a intenção de se manterem na organização (Rhoades & Eisenberger, 2002)

Habitualmente define-se empenhamento, como o vínculo emocional e intelectual a um determinado curso de acção, que pode incluir a relação de uma pessoa com outra, com um grupo ou com uma organização. Neste sentido, Meyer & Allen (1991) referem o empenhamento afectivo como uma forte relação emocional e identificação do colaborador com o envolvimento na organização.

Segundo Mowday, Porter & Steers (1982) esta ligação afectiva é influenciada por características pessoais, funções e experiências no trabalho e, por outro lado, influencia a produtividade, a *performance*, o absentismo e o *turnover*. Também Eisenberger et al. (1986) defendem que indivíduos com altos níveis de Percepção de Apoio Organizacional, apresentam uma menor probabilidade de se cansarem e saírem da organização, isto é, aceitarem trabalhos em organizações alternativas. Esta visão do empenhamento baseia-se na emoção (*emotion-based view*), pois enfatiza o senso de união e a partilha de valores com a organização (identificação com a organização). Por sua vez, o empenhamento e identificação afectivas com a organização constituem dois factores de extrema importância, uma vez que influenciam a estabilidade e a intensidade da dedicação dos colaboradores à mesma, ou seja, que levarão a maiores esforços por parte dos colaboradores para atingir os objectivos da organização. O empenhamento é, assim ilustrativo de um conjunto de aspectos que se crê estarem relacionados com a satisfação dos colaboradores, constituindo um dos principais indicativos da Satisfação no Trabalho, que será aprofundada mais à frente.

A Satisfação no Trabalho e o empenhamento organizacional são, assim, duas temáticas bastante interrelacionadas e, consequentemente, das mais estudadas como resultado da Percepção de Apoio Organizacional, por serem fortemente influenciadas pela forma como os colaboradores encaram a organização, bem como as acções desta e o compromisso para com os seus colaboradores (Eisenberger et al., 1986).

2.1.1 Teoria da Reciprocidade e Teoria da Troca Social

Na sequência da explicação subjacente a todo o processo que envolve a Percepção de Apoio Organizacional deve fazer-se referência à Norma da Reciprocidade (Gouldner, 1960) e à Teoria da Troca Social (Blau, 1964).

Segundo Einserberger et al. (1986) os indivíduos apresentam uma tendência para atribuir características humanas às organizações, e é tendo em conta essa mesma personificação que interpretam o tratamento e apoio que a organização lhes dá. Nesta linha de pensamento, Goullder (1960), refere que quando uma pessoa trata bem outra, a Norma da Reciprocidade implica a retribuição do tratamento favorável, ou seja, o receptor dos benefícios é moralmente obrigado a recompensar o doador – sentido de dívida do tratamento favorável recebido que pode ser a base de sustentação do empenhamento do indivíduo para com a organização. Acções positivas levadas a cabo pela organização resultam na criação de sentimentos de obrigação nos colaboradores, o que contribui para a formação de relações de troca.

Torna-se, assim, viável a aplicação da Norma da Reciprocidade às relações empregado-empregador. Os colaboradores que acreditam que a organização os valoriza e se preocupa com o seu bem-estar terão mais probabilidade de desenvolver uma ligação afectiva e um sentimento de obrigação de retorno para com a organização, ou seja, dever de retribuir favoravelmente com o aumento de empenhamento e lealdade. Este sentimento de obrigação é somente a crença dos colaboradores de que se devem preocupar com o bem-estar da organização, o que os motiva a compensar o tratamento benéfico agindo da forma mais valorizada pela mesma, e ajudando-a a cumprir os seus objectivos.

Na mesma linha de pensamento, investigadores na área da Troca Social (Blau, 1964; Eisenberger, Cotterell & Marvel, 1987; Gouldner, 1960) referem que é mais provável que os recursos recebidos pelos colaboradores sejam valorizados se tiverem na base uma vontade arbitrária, pois essa natureza voluntária será percebida como um indicador de respeito e valorização sinceros e genuínos – acções voluntárias por parte da organização são mais valorizadas pelos colaboradores, ao contrário de acções consideradas involuntárias ou impostas.

Lee & Peccei (2007) referem que para além do mencionado, a Percepção de Apoio Organizacional poderá ajudar a colmatar falhas a nível socioemocional, o que aumentará não só o empenhamento afectivo como também a identificação do colaborador com os valores e objectivos da organização (Meyer & Allen, 1997, cit. por Lee & Peccei, 2007).

Já Ilies, Fulmer, Spitzmuller & Johnson (2009) defendem a existência de uma relação positiva entre a Satisfação no Trabalho e os Comportamentos de Cidadania Organizacional - relação explicada tanto pela Teoria da Troca Social (Blau, 1964; Emerson, 1976) como pela referida Norma da Reciprocidade (Gouldner, 1960), sendo que os colaboradores vêem a Satisfação no Trabalho como um resultado positivo da relação de troca social com a organização, o que os leva a retribuir com *inputs* positivos (os referidos comportamentos de cidadania organizacional).

Assim, tendo em conta que as organizações são um contexto social, onde os participantes negociam um conjunto de aspectos organizacionais importantes, pode afirmar-se que a Percepção de Apoio Organizacional tem na sua base as cognições e subjectividade dos colaboradores quanto à formulação de opiniões relativas às interacções que estabelecem com as organizações, ao seu conjunto de acções, políticas e procedimentos. Considerando os aspectos comuns às teorias supracitadas - Norma da Reciprocidade (Gouldner, 1960) e Teoria da Troca Social (Blau, 1964) - bem como a sua interrelação, é possível afirmar a forte probabilidade de que indivíduos que se sintam apoiados e valorizados venham a desenvolver uma disposição para auxiliar a organização no sentido de esta atingir os objectivos estabelecidos, o que a um nível mais geral contribui para o fortalecimento da relação existente entre os colaboradores e a organização.

2.2 Satisfação no Trabalho

A Satisfação no Trabalho (ST) constitui um dos temas relacionados com as atitudes no trabalho que mais tem sido estudado por comportamentalistas organizacionais e investigadores na área dos Recursos Humanos.

Este facto, deve-se à grande influência que a Satisfação no Trabalho exerce sobre a saúde física e mental, atitudes e comportamentos tanto profissionais como sociais dos indivíduos, com importantes repercussões quer a nível profissional (incluindo as próprias organizações) quer pessoal e familiar.

O estudo exaustivo de todos estes aspectos tem dado origem a diferentes e complexas definições da Satisfação no Trabalho, por esta constituir um estado subjectivo caracterizado pela variabilidade consoante a situação, o indivíduo ou até

mesmo a circunstância (Fraser, 1983). No entanto, não há ainda consenso nem relativamente à definição do conceito nem aos modelos teóricos da Satisfação no Trabalho, podendo esta ser encarada como motivação, atitude ou estado emocional positivo, de acordo com o referencial teórico adoptado.

Segundo Locke (1976) e mais recentemente Judge & Hurst (2008), a Satisfação no Trabalho representa uma avaliação global das experiências de trabalho que transmitem aos indivíduos o sucesso no mesmo. É um estado emocional positivo, resultante da avaliação de um trabalho encarado como facilitador do alcance dos valores profissionais, definidos como o que é considerado desejável pelo indivíduo. Um indivíduo satisfeito com o seu trabalho, acredita que lhe tem sido proporcionado um nível aceitável do que é desejado. Os desejos e os sentimentos são, assim, considerados por Locke (1969) o centro da Satisfação no Trabalho.

Em 2007, Kreitner & Kinicki definem Satisfação no Trabalho de uma forma simples, referindo que esta é essencialmente a medida em que alguém gosta do seu trabalho.

Por sua vez, George & Jones (2008) defendem a Satisfação no Trabalho como o conjunto de sentimentos e crenças que as pessoas têm acerca do seu trabalho actual, sendo que esse mesmo nível de Satisfação no Trabalho poderá variar entre extremamente satisfeito e extremamente insatisfeito.

Já para Robbins & Judge (2009), a Satisfação no Trabalho pode definir-se como o sentimento positivo sobre um trabalho resultante de uma avaliação das suas características. Na mesma linha de pensamento, Nelson & Quick (2009) mencionam Satisfação no Trabalho como um estado emocionalmente positivo resultante da avaliação de um trabalho específico ou de experiências no trabalho.

Brief & Weiss (2002) conceptualizam a Satisfação no Trabalho como uma atitude caracterizada por um contínuo unidimensional bipolar, variando do pólo negativo correspondente à baixa Satisfação no Trabalho, para o pólo positivo correspondente à elevada Satisfação no Trabalho, passando por um nível de Satisfação no Trabalho média, caracterizada por atitudes moderadas, isto é, nem positivas nem negativas.

Apesar de todas estas definições apresentarem alguns aspectos distintos, a ideia principal de que se tratam de sentimentos positivos em relação à organização em que se trabalha é transversal a todas elas.

Nesta sequência, é de extrema importância referir a distinção entre Satisfação e Insatisfação no Trabalho, visto que, estar ou não satisfeito em relação ao trabalho que se realiza, poderá incorrer num conjunto de consequências tanto no que respeita ao campo profissional como pessoal, o que certamente afectará, a saúde, o comportamento e o bem-estar do indivíduo. Henne & Locke (1985) defendiam isso mesmo no seu Modelo das Consequências da Insatisfação no Trabalho.

Contrariando a ideia de que, se a presença de um factor leva à Satisfação no Trabalho, a ausência do mesmo leva à Insatisfação, Herzberg, Mausner & Snyderman (1959), referem que a Satisfação e Insatisfação no Trabalho estão associados a factores distintos, tendo sido na sequência deste pensamento que desenvolveram a Teoria dos Dois Factores de Satisfação no Trabalho (factores motivadores e factores higiénicos)

Para Herzberg (1968), a Satisfação no Trabalho está frequentemente relacionada com resultados associados ao próprio trabalho, sendo eles, a realização, a oportunidade de crescimento pessoal, o reconhecimento, a responsabilidade, o trabalho estimulante e, ainda, as oportunidades de promoção. Todos estes factores são motivadores por se verificar que a sua presença remete para a existência de fortes níveis de Satisfação no Trabalho. Já a Insatisfação no Trabalho está, segundo Herzberg (1968), inicialmente associada a factores extrínsecos ao trabalho como as condições físicas e a segurança no trabalho, as políticas da organização, a qualidade da supervisão, o salário e a relação com os outros - factores que não reflectem um carácter motivador.

A Satisfação no Trabalho tem como principais antecedentes, a disposição genética, os valores intrínsecos e extrínsecos, a influência social, a satisfação com a vida e a própria situação no trabalho relacionada com a percepção do quão interessante ou entediante é o trabalho, o seu ambiente físico, a qualidade da interacção com os colegas e, ainda, a forma como a organização lida com os seus colaboradores.

Como consequências, Ialfahdaro & Muchimsky (1985), indicam uma forte relação entre a Satisfação no Trabalho e o próprio desempenho no trabalho. A Satisfação no Trabalho parece estar fortemente associada a um grande empenhamento

organizacional, a comportamentos de cidadania organizacional como o altruísmo, cortesia, conscienciosidade e desportivismo e, ainda, a um melhor estado de saúde física e mental e bem-estar dos indivíduos.

Por outro lado, a Insatisfação no Trabalho aparece na maioria das vezes de mãos dadas com a queda da produtividade e com altos níveis de stress profissional, rotatividade, absentismo, fortes intenções de abandono e *turnover*, e um precário estado de saúde mental.

Assim, colaboradores felizes e psicologicamente saudáveis são mais motivados, envolvidos, comprometidos e leais para com os seus empregadores, o que ajuda a impulsionar uma imagem positiva da organização, caracterizada pela maior preocupação dos seus colaboradores com a produtividade.

2.2.1 Teoria da Satisfação no Trabalho de Locke e Modelos Causais da Satisfação no Trabalho

Os estudos relativos à temática da Satisfação no Trabalho, podem, segundo Arvey, Carter & Buerkly (1991, cit. por Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2003) ser divididos e agrupados tendo em conta três modelos teóricos, sendo eles os modelos centrados no indivíduo, os modelos centrados na situação e os modelos interaccionistas.

Os Modelos Centrados no Indivíduo podem ser divididos em dois grupos: Os Modelos dos Efeitos Pessoais Específicos, que segundo Arvey et al. (1991) são modelos que pretendem determinar quanto da variância da Satisfação no Trabalho é explicada pelos factores pessoais, e por isso identifica as características pessoais que exercem influência sobre a satisfação. Já os Modelos dos Efeitos Pessoais Inespecíficos, embora com o mesmo objectivo dos anteriores, não identificam à partida quais as variáveis pessoais, defendendo apenas a existência de factores exógenos ao trabalho e característicos do indivíduo que influenciam os níveis de satisfação.

Os Modelos Centrados nas Situações pretendem colmatar as falhas dos modelos anteriores contribuindo para uma visão mais geral e completa da temática da Satisfação no Trabalho. Estes modelos introduzem variáveis situacionais na medida em que consideram a existência da relação entre o contexto, ambiente de trabalho e a Satisfação

no Trabalho - características da situação como principal determinante da satisfação (Hackman & Oldham, 1976)

Já os Modelos Interaccionistas são caracterizados pela tentativa de síntese dos modelos anteriormente referidos. A perspectiva interaccionista defende que a explicação da Satisfação no Trabalho deve considerar tanto as pessoas como as situações, ou seja, tem de se ter em conta não só as necessidades e características individuais como também as características do contexto e as suas influências recíprocas, isto é, o grau de congruência entre as características individuais e situacionais, como por exemplo, a necessidade dos indivíduos serem colocados em funções que correspondam às suas expectativas e necessidades. Uma outra perspectiva, a das interacções dinâmicas, defende ainda que não só o comportamento depende do indivíduo e do contexto, como o contrário também se verifica, ou seja, o contexto como podendo ser dependente do indivíduo e do seu comportamento.

Nesta sequência, o modelo desenvolvido por Locke (1970), que se integra na perspectiva interaccionista anteriormente referida, fundamenta-se na referência a uma coexistência de valores definidos como a importância atribuída por um indivíduo à meta que pretende alcançar, e que o impulsionam a agir no sentido de atingir a Satisfação no Trabalho (Pérez-Ramos, 1990).

Nesta sequência, o autor define a Satisfação no Trabalho como um resultado da relação entre o que o indivíduo pretende do seu trabalho e o que o mesmo entende como tendo obtido, ou seja, um estado emocional positivo, resultado da avaliação do trabalho em relação aos valores do indivíduo, relacionados com o trabalho caracterizado por uma complexa interacção de tarefas, papéis, responsabilidades, relações, incentivos e recompensas num contexto social específico.

A subjectividade do tema advém das diferenças em relação ao que cada colaborador pretende obter do seu trabalho, e remete para a complexidade em encontrar padrões universais. No entanto, podem referir-se algumas semelhanças no que respeita ao que a maioria dos colaboradores espera do seu trabalho, e também aos factores causais da Satisfação no Trabalho. Locke (1984) refere-os, distinguindo-os consoante a sua pertença a dois grupos: o grupo dos Eventos e Condições (relacionado com o próprio trabalho, bem como o seu ambiente e condições, o salário, a promoção e o

reconhecimento) e o grupo dos Agentes (relacionado com os colegas, os subordinados a supervisão e com a própria organização).

Assim, a Satisfação no Trabalho é vista como responsabilidade tanto da organização como dos próprios colaboradores, sendo que caberá à organização a oferta de previsões realistas de trabalho, bem como a adopção de um conjunto de atitudes passíveis de transmitir aos colaboradores o sentimento de apoio organizacional. Por sua vez, os colaboradores deverão alimentar os seus valores segundo expectativas racionais e tendo em conta a realidade, esforçando-se por um desempenho eficaz e competente das suas funções.

2.3 Relação entre Percepção de Apoio Organizacional e Satisfação no Trabalho: Influência do Tipo de Função

Actualmente encara-se a forma como os colaboradores percebem o apoio que lhes é dado por parte da organização e a sua Satisfação no Trabalho como motivadores de elevados níveis de envolvimento dos colaboradores para com a organização à qual pertencem. Nesta linha, a Teoria da Troca Social defende a existência de uma relação significativa entre a Percepção de Apoio Organizacional e a Satisfação no Trabalho.

Eisenberger et al. (1997) referem os constructos de Percepção de Apoio Organizacional e Satisfação no Trabalho como empiricamente distintos, definindo o conceito de Percepção de Apoio Organizacional como um conjunto de crenças do colaborador relativas à organização. Por sua vez, a Satisfação no Trabalho é considerada uma reacção afectiva do colaborador às distintas situações que compõem o seu trabalho, pelo que depende das mudanças e condições das mesmas.

Assim, segundo Rhoades & Eisenberger (2002) a Percepção de Apoio Organizacional está positivamente correlacionada com atitudes e comportamentos favoráveis dos colaboradores e, consequentemente, com o alcance de objectivos a que a organização se propõe. Ou seja, as atitudes e os comportamentos dos colaboradores reflectem a sua opinião relativamente ao cumprimento satisfatório ou não das suas expectativas, sendo que percepções de apoio e satisfação das mesmas levarão a um maior empenhamento, desempenho e Satisfação no Trabalho.

Empiricamente é possível suportar a relação entre Percepção de Apoio Organizacional e atitudes positivas como a Satisfação no Trabalho através, por exemplo, da referência de Judge, Locke, & Durham (1997) a uma consistente relação entre as percepções favoráveis e as motivações positivas que consequentemente resultarão na satisfação dos colaboradores. Também Mahmoud Al-Hussami (2008), defende a sólida relação entre a Percepção de Apoio Organizacional e a Satisfação no Trabalho.

De referir ainda uma investigação mais recente (Gonçalves, 2011), que ao estudar a Percepção de Apoio Organizacional e a Satisfação no Trabalho no sector farmacêutico, revelou a existência de uma relação positiva entre estas duas variáveis.

Nesta sequência, e com base na pesquisa bibliográfica efectuada, formula-se a primeira Hipótese de Investigação.

Hipótese 1: A Percepção de Apoio Organizacional relaciona-se positivamente com a Satisfação no Trabalho.

Outros autores defendem que a eficaz compreensão das atitudes no trabalho deverão ter em consideração não apenas os factores situacionais como também os aspectos individuais diferenciadores de cada colaborador em questão (Boswell, Shipp, Payne & Culbertson, 2009). É neste sentido que na presente investigação se sugere o estudo da variável demográfica, Tipo de Função (TF), e da sua relação com a Percepção de Apoio Organizacional e a Satisfação no Trabalho.

Na maioria das investigações realizadas, o Tipo de Função, a par de outras variáveis como a idade, o sexo, o tempo e a posição na organização, tem vindo a constituir uma variável de controlo, facto que se deve à sua influência sobre diversos constructos relacionados com os resultados do trabalho.

Visto que os indivíduos constituem o capital das organizações, um dos grandes desafios dos Recursos Humanos (RH) passa por maximizar tanto a *performance* como a qualidade de vida dos seus colaboradores e, consequentemente, a sua Satisfação no Trabalho. Este objectivo só é atingido, através de um ambiente de realização pessoal, onde lhes são proporcionadas oportunidades de desenvolvimento tanto pessoal como profissional que certamente os leva a desejar atingir o topo do seu potencial.

Neste sentido, é importante ter em consideração o Tipo de Função como um factor com implicações nas percepções e satisfação dos colaboradores. As teorias relativas às características da função surgem com a tentativa de atingir uma maximização da produtividade dos colaboradores e eficiência de realização das tarefas (por exemplo no Taylorismo). Assim, para dar resposta a essa necessidade de especialização e da eficiência dos colaboradores através das tarefas, tornou-se necessário considerar as características da função como um aspecto que poderia remeter para uma maior satisfação dos colaboradores.

Desta forma é normal que, nos dias que correm, as organizações pretendam dar a conhecer aos seus colaboradores, o seu lado mais positivo, levando-os a formarem percepções mais favoráveis sobre o funcionamento organizacional que certamente resultam numa antecipação de atributos positivos e aspectos atractivos, bem como também na sua motivação e Satisfação no Trabalho.

Nesta sequência, segundo Kanungo (1982) e Blau (1985) o nível de ligação psicológica ou envolvimento do colaborador com a função que lhe é atribuída surge como um dos aspectos principais para que o colaborador atinja os referidos níveis de satisfação. Já Lodahl & Kejner (1965) e Lawler & Hall (1970) defendem, ainda, que o grau de importância que os colaboradores atribuem à sua função depende em grande medida da imagem pré-formada dos mesmos em relação à função que desempenham – a formulação dessa imagem está dependente dos níveis de auto-estima do colaborador, bem como da sua visão quanto ao estatuto que a função lhe confere.

Vroom (1962) defende, assim, que são diversos os factores que poderão influenciar o nível de envolvimento do colaborador com a função, sendo este mesmo envolvimento um elemento fundamental numa organização devido ao seu grande impacto na motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores, o que consequentemente se reflectirá no sucesso e eficácia organizacional.

Neste contexto, poderá entender-se como Satisfação no Trabalho a percepção que um indivíduo tem, quer da sua situação enquanto detentor de uma determinada função na organização quer da sua opinião acerca dos conteúdos exigidos no desenvolvimento dos processos de trabalho que são da sua responsabilidade.

Ao investigar o processo de socialização em que um indivíduo assume determinada função, Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosentbal (1964) referem que, a um nível organizacional, se verifica a existência de tensões nos colaboradores relativas ao desempenho das suas funções, sendo elas o Conflito de Função e a Ambiguidade de Função. Estas tensões poderão ter origem na presença de factores tanto organizacionais como pessoais e interpessoais, que influenciam as percepções dos colaboradores no desempenho das suas funções e, deste modo, certamente afectam a sua Satisfação no Trabalho.

Segundo Katz & Kahn (1978), o Conflito de Função consiste na ocorrência simultânea de diversos requisitos da função, o que levará a que o desempenho de um deles, afecte negativamente o desempenho do outro.

Um conjunto de distintas situações pode estar na base do Conflito de Função. Nesta sequência o autor refere que é provável que os colaboradores desenvolvam um Conflito de Função quando se apercebem de que a sua função será avaliada de forma diferente entre concorrentes internos da organização, que a avaliação do seu desempenho poderá ser influenciada pelas percepções de outros tendo em conta o recurso a novas tecnologias e, por outro lado, sofrerá influência do nível de cumprimento dos requisitos das posições a que reporta.

Por outro lado, o Conflito de Função pode ser vivido por colaboradores que desempenham funções num contexto organizacional onde a constante implementação de mudanças pode levar ao desenvolvimento de sentimentos de insegurança, ou por outro lado, pode surgir em situações em que são requeridos ao colaborador novas competências para desempenhar a sua função de uma forma eficaz.

Em termos operacionais pode, então, afirmar-se que o Conflito de Função pode ser descrito como a compatibilidade ou incompatibilidade entre os valores e capacidades do colaborador e os comportamentos exigidos na função, o tempo e recursos do colaborador e, ainda, as diversas funções que o mesmo tem à sua responsabilidade.

Quanto à Ambiguidade de Função, Kahn et al. (1964) definem-na como a incerteza de um colaborador relativamente às actividades específicas de determinada função que está sob a sua responsabilidade, constituindo assim uma tensão

organizacional desenvolvida num colaborador devido ao facto de não lhe ter sido facultada informação suficientemente clara e válida para o eficaz desempenho das suas funções na organização.

Complementarmente, Singh & Rhoads (1991) definem Ambiguidade de Função como a falta de informação relativa ao cargo que um colaborador desempenha, ou ainda falta de definição quanto às responsabilidades e comportamentos expectáveis de um colaborador numa determinada função.

Operacionalmente, a inexistência de exigências comportamentais claras para determinada função e a imprevisibilidade quando ao comportamento de um colaborador, são aspectos que podem estar na base do desenvolvimento de sentimentos de Ambiguidade de Função. House & Rizzo (1972) acrescentam, ainda, que situações que afectem a percepção do colaborador como as mudanças inesperadas na função, a introdução de novas tecnologias ou posições estruturais, podem estar relacionadas com a Ambiguidade de Função.

As duas formas de tensão funcional referidas, Conflito e Ambiguidade de Função, devem assim ser tidas em conta quando se estudam os comportamentos e atitudes organizacionais como é o caso tanto da Satisfação no Trabalho como também da Percepção de Apoio Organizacional.

A Satisfação no Trabalho pode ser encarada em função das condições favoráveis proporcionadas pela organização através da disponibilização de recursos, implementação de práticas de RH e a clara definição das funções, que permitem que o indivíduo seja capaz de atingir um desempenho profissional óptimo e um elevado bem-estar pessoal.

Neste sentido, o mesmo autor aponta uma relação de influência negativa entre o Conflito e Ambiguidade de Função e a Satisfação no Trabalho, explicada pela percepção de falta de uma definição clara das responsabilidades de uma determinada função e pela falta de explicação relativa aos seus procedimentos, práticas e políticas de punição e reconhecimento, sem as quais se torna difícil o eficaz desempenho da função.

Ainda os mesmos autores referem que colaboradores com responsabilidade sobre mais do que uma função, apresentam níveis de Satisfação no Trabalho mais

negativos, por serem incapazes de equilibrar as diferentes necessidades que a organização lhes exige.

Por outro lado, as percepções que cada colaborador tem relativamente ao apoio que obtém da organização (Percepção de Apoio Organizacional) podem sofrer influência do tipo de função que desempenha, uma vez que em contexto organizacional se torna possível, ainda que erradamente, a existência de discrepâncias de tratamento e preocupações com contribuições, necessidades e bem-estar dos colaboradores consoante as suas áreas ou funções que desempenham. Desta forma, é compreensível que se verifiquem situações onde, numa mesma organização, diferentes colaboradores apresentem diferentes Percepções de Apoio Organizacional e, consequentemente, diferentes níveis de Satisfação no Trabalho.

Na linha da revisão de literatura sobre o Tipo de Função e a sua relação com a Percepção do Apoio Organizacional e a Satisfação no Trabalho, pretende-se estudar a variável Tipo de Função no sentido de comprovar a sua influência sobre um conjunto de atitudes dos colaboradores face ao seu trabalho e, consequentemente, a sua vertente moderadora da relação entre a Percepção de Apoio Organizacional e a Satisfação no Trabalho, o que leva à formulação da segunda Hipótese de Investigação.

Hipótese 2: A relação entre a Percepção de Apoio Organizacional e a Satisfação no Trabalho é moderada pelo Tipo de Função.

III. MÉTODO

3.1 Participantes

A presente investigação teve como amostra 61 indivíduos dos 63 que constituem a população total da Organização X.

A amostra é caracterizada por uma percentagem bastante mais elevada de indivíduos do sexo masculino (49 - 80,3%) do que de indivíduos do sexo feminino (12 - 19.7%), com idades compreendidas entre os 22 e os 60 anos ($M=40.28$; $DP=7.43$).

Quanto à variável “habilitações literárias” apresenta uma mediana de 2 e uma dispersão interquartis de 1, o que se traduz numa percentagem bastante significativa de indivíduos com habilitações “do 9º ano ao 12º ano” correspondente a 45.9% dos participantes.

Relativamente à variável “tempo de trabalho na actual organização”, a amostra tem uma mediana de 7 e uma dispersão interquartis de 6, e caracteriza-se por 1.6% de colaboradores no intervalo “2-3 anos”, 8.2% no intervalo “3-5anos”, 23% no intervalo “5-10 anos” e 67.2% no período “mais de 10 anos” (M=6.57 ; DP=0.69)

No que se refere à categoria profissional ou Tipo de Função, a amostra é relativamente equilibrada quanto ao número de colaboradores “Técnicos” e “Não Técnicos” (M=1.54 ; DP=0.50), considerando-se duas subamostras: uma constituída por 28 colaboradores (45.9%) a desempenhar um "Tipo de Função Técnica", e outra por 33 colaboradores (54.1%) a desempenhar um "Tipo de Função Não Técnica". Neste sentido, e no que respeita à variável “tempo de trabalho na actual função”, a distribuição que se verifica é de 1.6% no intervalo “2-3 anos”, 8.2% no intervalo “3-5 anos”, 23% no intervalo “5-10 anos” e 67.2% no intervalo “mais de 10 anos”, apresentando uma mediana de 7 e uma dispersão avaliada pela amplitude interquartis de 6.

3.2 Instrumentos

3.2.1 Questionário sobre Percepção de Apoio Organizacional

O Questionário sobre Percepção de Apoio Organizacional, originalmente *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) foi desenvolvido por Eisenberger et al. (1986) com o objectivo de avaliar a análise que os indivíduos fazem dos benefícios e retribuições e do empenhamento organizacional proporcionados pela organização como recompensa das suas contribuições e empenho no trabalho que executam.

Originalmente, este instrumento é constituído por 36 itens que ilustram raciocínios avaliativos e representativos das avaliações e acções (benéficas ou prejudiciais) da organização em relação aos seus colaboradores, o que possibilita a avaliação das suas crenças e percepções relativamente à forma como as suas

contribuições e bem-estar são valorizados pela organização à qual pertencem, em diferentes situações.

As respostas aos referidos itens são dadas numa escala tipo *likert* de 1 (“Discordo Totalmente”) a 7 (“Concordo Totalmente”), sendo que a escolha de uma das alternativas de resposta corresponde ao grau de concordância do indivíduo com a afirmação mencionada.

Eisenberger et al. (1986) levaram a cabo um estudo com uma amostra de 361 colaboradores, que lhes permitiu a identificação de um factor explicativo de 93.9% da variância comum e 48.3% da variância total, sendo por isso designado de “factor de PAO”. O estudo psicométrico revelou ainda elevados níveis de precisão ($\alpha = 0.97$), e forte correlação entre os itens, o que remete para o facto de que todos os itens contribuem para o estudo da medida e permitem uma explicação consistente do factor Percepção de Apoio Organizacional. Tal como previsto pelos autores, os colaboradores formam crenças globais sobre a medida em que a organização os valoriza, tendo em conta a suas contribuições e se a organização se preocupa com o seu bem-estar.

Para o presente estudo, recorreu-se à adaptação do instrumento para a população portuguesa por Honório (2009), designado por “Questionário sobre Percepção de Apoio Organizacional”.

Tal como Eisenberger et al. (1986), também Honório (2009) comprovou a existência de uma elevada consistência interna ($\alpha = 0.97$), e à semelhança do *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS), também o Questionário sobre Percepção de Apoio Organizacional é constituído por 36 itens que pretendem avaliar a percepção que os colaboradores têm das afirmações enunciadas, e que são representativas de acções da organização. Foi também utilizada uma escala *likert* de 7 pontos, sendo que o primeiro ponto corresponde a “Discordo Totalmente” e o sétimo a “Concordo Totalmente”, devendo os participantes escolher a opção que melhor se adequa à sua opinião relativamente às afirmações. Podem ainda referir-se os estudos posteriores de Afonso (2010), Marques (2010) e Monteiro (2010), que ao recorrerem à versão adaptada do instrumento, confirmam também a sua elevada consistência, respectivamente, $\alpha = 0.94$, $\alpha = 0.94$ e $\alpha = 0.93$.

3.2.2 Ficha de Dados Pessoais

No final do Questionário sobre Percepção de Apoio Organizacional, foi inserida uma Ficha de Dados Pessoais onde são solicitadas aos indivíduos algumas informações relativas a aspectos pessoais e profissionais, fundamentais para a caracterização da amostra, bem como para o estudo das variáveis demográficas abordadas. Estes aspectos permitiram a recolha de dados relacionados com a idade, o sexo, as habilitações literárias, a função, o tipo de função e o tempo de trabalho tanto na actual função como na organização em causa, sendo que apenas a idade e a função constituíram questões de resposta aberta. Todas as outras questões foram respondidas recorrendo às hipóteses de escolha múltipla apresentadas numa tentativa de prevenir e evitar a baixa precisão das respostas.

3.2.3 Escala de Satisfação Organizacional

A Escala de Satisfação Organizacional de Lima, Vala e Monteiro (1994) avalia não só a satisfação global com o trabalho, como também, a um nível mais específico, diferentes dimensões e factores que afectam essa mesma satisfação.

Este instrumento parte assim do pressuposto de Locke (1969) de que a Satisfação no Trabalho é uma atitude reactiva a um conjunto de aspectos (comportamentos, acções e contextos) que constituem o trabalho em si. Neste sentido, a Escala de Satisfação Organizacional terá sido desenvolvida tendo em consideração as técnicas utilizadas na construção de instrumentos de avaliação atitudinal. Assim, é constituída por 8 itens, dos quais 7 avaliam medidas específicas da Satisfação no Trabalho como a satisfação com perspectivas de promoção, a remuneração, o trabalho que se realiza, o departamento em que é desempenhado, a competência de superiores e subordinados e, ainda, a relação com os colegas. O outro item faz uma avaliação geral da Satisfação no Trabalho considerando todos os aspectos do trabalho e da vida na organização. Na presente investigação, apenas 7 dos 8 itens foram utilizados, uma vez que o 8º item apenas se dirige a colaboradores que ocupam elevados cargos na organização (item relativo à satisfação com a competência dos subordinados), por se verificar desadequado tendo em conta a amostra em estudo. Para possibilitar a resposta aos itens supracitados foi adoptada uma escala tipo *likert* de 7 pontos (de 1

”Extremamente Insatisfeito” a 7 “Extremamente Satisfeito”), sendo que cada um deles corresponde ao grau em que os indivíduos estão de acordo com as afirmações. Os índices de precisão da Escala de Satisfação Organizacional a que se teve acesso não foram obtidos pelos autores Lima et al. (1994), mas sim através de um estudo realizado por Duarte & Neves (2011), que ao utilizarem 5 dos 8 itens da escala original, chegaram a um índice de precisão aceitável de 0.71. De referir ainda, um estudo mais recentemente levado a cabo por Borges (2013), no qual se obteve um índice de precisão de 0.80, corroborando a consistência interna dos autores referidos.

3.3 Procedimento

Para que fosse possível a realização do estudo na organização X foi elaborado um pré-projecto que foi remetido via email para o Director Técnico da mesma. Este pré-projecto constituiu uma proposta de estudo, onde se mencionava o objectivo e o procedimento que se desejava adoptar -informações relativas aos participantes, aos instrumentos de medida e a todo o processo subjacente à sua aplicação.

Numa fase posterior ao envio do email, foi realizada uma reunião com o Director Técnico e, nesta sequência, a proposta seguiu também via email para o Director Geral, que dias depois deu parecer favorável, aprovando a viabilidade da investigação na organização em causa.

Foi feita nova reunião com o Director Técnico da organização em causa, onde se tomaram decisões relativas à dimensão da amostra, bem como à forma de aplicação dos instrumentos de medida. Após se decidir que seria feita presencialmente, procedeu-se à aplicação das provas em grupos de 10 participantes, sujeitos à aplicação dos instrumentos em dias distintos, de modo a garantir que a funcionalidade da organização não fosse posta em causa. Numa fase ainda precedente à aplicação dos instrumentos, foi enviado por email ao Director Técnico um esboço das informações que seriam transmitidas aos indivíduos aquando da aplicação das provas.

Assim, no início de todas as aplicações, os instrumentos foram distribuídos aos participantes num envelope numerado (código). Antes de começarem a responder, foram transmitidas informações aos participantes, a saber: o contexto em que se estava a realizar a investigação, referindo a finalização do Mestrado Integrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, o objectivo da investigação referindo que se pretendia estudar a forma como a Percepção do Apoio Organizacional

poderia ou não influenciar a Satisfação no Trabalho, bem como o efeito do Tipo de Função que cada colaborador desempenha na relação entre a Percepção de Apoio Organizacional e a Satisfação no Trabalho. Posteriormente, foram aplicados os instrumentos de medida, procurando-se garantir que todos os participantes responderiam na mesma ordem e de modo a evitar lapsos que poderiam influenciar a posterior análise dos resultados.

Todos os participantes foram elucidados quanto à voluntariedade da sua participação, à possibilidade de desistência a qualquer momento, e à confidencialidade da participação, garantindo-se a todos os participantes que nenhum dos dados da Ficha de Dados Pessoais permitiria a sua identificação, servindo os resultados apenas para efeitos de investigação, e nunca para a sua avaliação enquanto profissionais da organização. Finalmente todos os participantes foram postos à vontade para o esclarecimento de qualquer dúvida sendo-lhes dado o tempo necessário para responder às provas, que no fim deveriam ser entregues em envelope fechado.

Tal como previsto nas reuniões iniciais, foram necessárias seis aplicações de provas, sendo que no final, ou seja, num intervalo de duas semanas, foram recolhidos todos os dados relativos aos participantes da amostra em estudo.

IV. RESULTADOS

Nesta secção, será inicialmente apresentada a análise descritiva e o estudo da precisão dos instrumentos utilizados e, posteriormente, as análises estatísticas dos dados obtidos recorrendo ao programa SPSS. Para tal realizou-se um estudo correlacional e uma análise de regressão linear simples, de modo a confirmar ou infirmar as Hipóteses de Investigação previamente formuladas.

4.1 Análise Descritiva

A análise descritiva (Quadro 1) das respostas ao Questionário sobre Percepção de Apoio Organizacional permite verificar que na generalidade a Percepção de Apoio

Organizacional (PAO) na amostra observada é tendencialmente elevada (Média = 4.60; Desvio-Padrão = 1.02), apresentando como valores mínimo e máximo, respectivamente 2.47 e 6.97. Procedeu-se, ainda, ao cálculo do coeficiente de precisão *alpha* de Cronbach (0.96), o que possibilitou a avaliação da consistência interna do instrumento de medida. Este valor situa-se acima do valor de 0.70 recomendado por Nunnally (1978), evidenciando um resultado com elevado índice de consistência interna, o que está de acordo com o valor registado tanto na versão original de Eisenberger et al. (1986) - 0.97 - como na adaptação portuguesa por Honório (2009) do Questionário sobre Percepção de Apoio Organizacional - 0.93. Foi ainda efectuada uma análise por exclusão de itens (*Alpha if item deleted*), no sentido de perceber se a consistência interna aumentaria caso fosse retirado algum dos itens. Os valores obtidos, mostraram que a consistência interna do instrumento não aumentaria aquando da exclusão de qualquer um dos itens, corroborando-se assim a precisão do instrumento de medida.

Foi realizado o mesmo tipo de análise para a Escala de Satisfação Organizacional, sendo que as medidas descritivas observadas (Média = 4.64 e Desvio-Padrão = 1.18), permitem afirmar que a amostra em questão apresenta uma Satisfação no Trabalho (ST) relativamente elevada (com um mínimo de 2 e um máximo de 6.89). Procedeu-se também ao estudo da consistência interna através do cálculo do coeficiente de precisão *alpha* de Cronbach (0.89). Este valor, que também se situa acima do recomendado por Nunnally (1978), traduz uma boa consistência interna, sendo superior ao índice de precisão de 0.70 obtido por Duarte e Neves (2011) no estudo onde apenas recorreram a 5 dos 7 itens da Escala de Satisfação Organizacional, o que leva a pensar que a inclusão dos 2 itens excluídos pelos autores tende a aumentar a consistência interna deste instrumento de medida. Foi ainda realizada a análise por exclusão de itens (*Alpha if item deleted*), que permite também afirmar que todos os itens contribuem para a consistência interna do instrumento, isto é, que a exclusão de qualquer um deles não contribui para o aumento do índice de consistência interna, mas sim, para a diminuição da mesma, o que tende igualmente a corroborar a precisão da Escala de Satisfação Organizacional.

Quadro 1

Percepção de Apoio Organizacional e Satisfação no Trabalho:
Médias, Desvios-Padrão e Índices de Precisão

	Nº Itens	Médias ¹	Desvios-Padrão	Alpha de Cronbach
PAO	36	4.60	1.02	0.96
SO	7	4.64	1.18	0.89

PAO – Percepção de Apoio Organizacional
SO – Satisfação Organizacional

4.2 Análise de Hipóteses de Investigação

Para analisar a Hipótese 1 (*A Percepção de Apoio Organizacional relaciona-se positivamente com a Satisfação no Trabalho*), procedeu-se a uma análise da linearidade da relação entre as variáveis Percepção de Apoio Organizacional e Satisfação no Trabalho, bem como da normalidade da distribuição das duas variáveis em estudo. O estudo distribucional de cada uma das variáveis, recorrendo às medidas de assimetria e de curtose, ao teste de ajustamento de Kolmogorov-Smirnov e a representações gráficas (Q-Q plots), permitiu afirmar a normalidade de cada uma das duas distribuições.

A análise da relação, usando o coeficiente de correlação linear de Pearson, mostra assim que a variável Percepção de Apoio Organizacional, definida pelo cálculo da média das respostas a cada item do Questionário sobre Percepção de Apoio Organizacional (Média=4.60) e a variável Satisfação no Trabalho, definida pelo cálculo da média das respostas a cada item da Escala de Satisfação Organizacional (Média=4.64) apresentam uma relação linear forte, directa e muito significativa ($r=0.76$, $p<0.01$), tal como se pode verificar no Quadro 2, o que permite suportar a Hipótese 1, isto é, afirmar que a Percepção de Apoio Organizacional se relaciona positivamente com a Satisfação no Trabalho.

¹ Valores médios registados no Questionário de Percepção de Suporte Organizacional e na Escala de Satisfação Organizacional – Escalas de *Likert* de 7 pontos

Posteriormente, e na tentativa de verificar a Hipótese 2 (*A relação entre a Percepção de Apoio Organizacional e a Satisfação no Trabalho é moderada pelo Tipo de Função*) procedeu-se à divisão da amostra em duas subamostras - “Tipo de Função Técnica” e “Tipo de Função Não Técnica”. Após a divisão da amostra foi novamente realizado o estudo correlacional entre as variáveis Percepção de Apoio Organizacional e Satisfação no Trabalho ($r_{\text{função técnica}} = 0.65$, $p < 0.01$ e $r_{\text{função não técnica}} = 0.83$, $p < 0.01$), obtendo-se em ambos os casos uma relação linear directa e muito significativa, demonstrativa de que a Percepção de Apoio Organizacional se relaciona positivamente com a Satisfação no Trabalho qualquer que seja o tipo de função desempenhada pelo trabalhador – Técnica e Não Técnica (Quadro 2).

Quadro 2

Matriz dos Coeficientes de Correlação de Pearson

			PAO	SO
Tipo de Função Técnica	PAO	Pearson Sig.	1	0.654** (0.000)
	SO	Pearson Sig.	0.654** (0.000)	1
Tipo de Função Não Técnica	PAO	Pearson Sig.	1	0.830** (0.000)
	SO	Pearson Sig.	0.830** (0.000)	1

PAO – Percepção de Apoio Organizacional

SO – Satisfação Organizacional

**Correlação Significativa $p < 0.01$

Recorreu-se, ainda, à análise de regressão linear simples (Quadro 3), onde se pode verificar que o Coeficiente de Determinação (R^2) e o Coeficiente de Determinação Ajustado (AR^2) apresentam valores ligeiramente mais elevados ($R^2=0.690$; $AR^2=0.680$) para a submostra com Função Técnica do que para a subamostra com Função Não Técnica ($R^2=0.428$; $AR^2=0.406$), evidenciando uma melhor qualidade do ajustamento no primeiro caso.

Se observamos a estimativa do parâmetro b (declive da recta) obtida nestas duas análises de regressão, é possível comprovar que nos participantes do “Tipo de Função Não Técnica”, a influência da Percepção de Apoio Organizacional na Satisfação no Trabalho ($b=1.030$) é mais forte do que nos participantes do “Tipo de Função Técnica” ($b= 0.678$).

A ligeira diferença observada, permite afirmar que no "Tipo de Função Não Técnica" a Satisfação no Trabalho é mais explicativa pela Percepção de Apoio Organizacional do que no "Tipo de Função Técnica", mas não permite afirmar que a variável Tipo de Função (TF) tenha um efeito moderador na relação entre as variáveis Percepção de Apoio Organizacional e Satisfação no Trabalho. Neste sentido, embora o "Tipo de Função Não Técnica" constitua um melhor preditor da relação entre Percepção de Apoio Organizacional e Satisfação no Trabalho, a inexistência de um efeito moderador significativo do Tipo de Função faz com que a Hipótese 2 (*A relação entre a Percepção de Apoio Organizacional e a Satisfação no Trabalho é moderada pelo Tipo de Função*) não seja corroborada na presente investigação.

Quadro 3

Regressão Linear Simples (Variável Dependente Satisfação no Trabalho)

	Modelo	Coeficientes β	t	Sig.	Coeficiente de Determinação
Tipo de Função Técnica	(Constante)		1.932	0.064	
	PAO	0.654	4.408	(0.000)	0.428
Tipo de Função Não Técnica	(Constante)		0.032	0.975	
	PAO	0.830	8.299	(0.000)	0.690

PAO – Percepção de Apoio Organizacional

V. DISCUSSÃO

Cada vez mais o indivíduo tem um papel interventivo na organização, de tal forma que o sucesso da mesma depende dos seus colaboradores. Neste sentido, é fundamental que a organização tome atitudes e invista em medidas que levem os seus Recursos Humanos a sentirem-se apoiados, e que a sua Satisfação no Trabalho seja visivelmente positiva. Indivíduos mais satisfeitos apresentarão um melhor desempenho e produtividade, o que facilita à organização atingir os resultados a que se propõe.

A presente investigação procurou estudar a relação entre a Percepção de Apoio Organizacional e a Satisfação no Trabalho, e ainda o papel moderador da variável Tipo de Função na relação supracitada. Para isso seguiram-se dois modelos teóricos de sustentação das variáveis Percepção de Apoio Organizacional e Satisfação Profissional, sendo eles, respectivamente, o Modelo de Apoio Organizacional (Eisenberger et al., 1986) e os Modelos Causais da Satisfação no Trabalho (Locke, 1976) respectivamente.

É neste sentido que Eisenberger et al. (1997) defendem as percepções favoráveis como motivadoras de um aumento da Satisfação no Trabalho, ou seja, quando uma organização demonstra preocupação com os seus colaboradores (Percepção de Apoio Organizacional) é provável que estes venham a retribuir o comportamento positivo da organização através da adopção de atitudes também elas positivas, como é o caso da Satisfação no Trabalho.

Verificou-se, assim, no presente estudo a existência de uma relação positiva entre a Percepção de Apoio Organizacional e a Satisfação no Trabalho (H1), o que permite afirmar que os colaboradores que percebem e avaliam positivamente a atitude da organização para consigo - preocupação com o seu bem-estar e valorização das suas contribuições – desenvolvem níveis mais elevados de Satisfação no Trabalho, de acordo com o já referido estudo de Gonçalves (2011).

Por outro lado, os dados que resultaram da regressão linear, permitem concluir que apesar da ligeira diferença de valores consoante o Tipo de Função (Técnica ou Não Técnica) que cada colaborador desempenha, não é possível afirmar que esta mesma

variável tenha um efeito moderador na relação de influência da Percepção de Apoio Organizacional na Satisfação no Trabalho, não suportando assim H2 (*A relação entre a Percepção de Apoio Organizacional e a Satisfação no Trabalho é moderada pelo Tipo de Função*). O facto de existir uma pequena diferença entre o "Tipo de Função Técnica" e o "Tipo de Função Não Técnica" não permite afirmar que a relação entre Percepção de Apoio Organizacional e Satisfação no Trabalho varia consoante o Tipo de Função, ou seja, a variável Tipo de Função pode não apresentar uma contribuição significativa ou um efeito contingente no que respeita à explicação da relação entre as variáveis supracitadas. No entanto, caso o estudo seja realizado numa amostra mais representativa, poder-se-ia inferir um efeito moderador, uma vez que com amostras de maiores dimensões tende-se a obter resultados mais válidos e significativos.

Assim, tendo em conta as características da organização e da amostra em estudo, é possível concluir que um tratamento favorável, reconhecimento e preocupação com o bem-estar dos colaboradores por parte da organização, contribuirá para que estes desenvolvam percepções positivas relativamente ao apoio prestado, o que consequentemente se repercutirá na adopção de uma atitude mais positiva no trabalho.

Tal como Fisher (1995) defende, parece necessário que as organizações invistam na implementação de estratégias que ajudem os seus colaboradores a lidar com o Conflito e Ambiguidade de Função no sentido de melhorar a clareza das funções e consequentemente o clima de trabalho. Apenas dessa forma se torna provável a existência de colaboradores com tendência para apresentar uma melhoria da Satisfação no Trabalho e consequente desempenho.

Neste sentido, pode afirmar-se a importância de abordar os gestores das organizações para o conhecimento da dinâmica do Conflito e Ambiguidade de Função e para o stresse organizacional, pois só assim serão capazes de reter colaboradores considerados valiosos e indispensáveis por apresentarem a capacidade de aumentar a rentabilidade da organização.

Investigadores na área têm vindo a destacar a pertinência de um estudo mais aprofundado da temática da Ambiguidade de Função, por esta demonstrar uma maior relevância do que o Conflito de Função (actualmente mais estudado) quando considerada num Modelo de Comportamento Organizacional - Ambiguidade de Função

tem vindo a mostrar, por exemplo, uma maior relação com a Satisfação no Trabalho do que o Conflito de Função.

De facto, é necessário ter em conta que no mercado da actualidade, existe uma tendência por parte das organizações para apresentarem estruturas cada vez mais flexíveis que delegam nos seus colaboradores um conjunto de novas funções, devendo por isso encontrar estratégias para lidar com as consequências de tal situação.

Finalmente, parece ainda pertinente a sugestão de que em investigações futuras, se introduzam novas variáveis intervenientes na relação entre o Conflito e Ambiguidade de Função e a Satisfação no Trabalho, como poderá ser o caso da motivação.

Nesta sequência, uma força de trabalho satisfeita com o tratamento da organização irá certamente desempenhar as suas funções com uma maior dedicação e eficácia, aumentando a produtividade da organização, ajudando-a no alcance dos seus objectivos.

Na amostra, o Tipo de Função que os colaboradores desempenham parece não ter influência significativa na forma como percebem o apoio prestado pela organização, o que poderá ser indicativo de que a mesma não faz qualquer distinção no trato dos seus colaboradores qualquer que seja o seu nível hierárquico.

Para um tipo de organização em que a eficiência e manutenção no mercado depende exclusivamente do óptimo desempenho dos seus colaboradores, torna-se fundamental a adopção de comportamentos de preocupação e reconhecimento que despoletem nos colaboradores percepções positivas e sentimentos de satisfação e recompensa, sendo que, este tipo de relação será favorável ao desenvolvimento de ganhos para ambas as partes envolvidas.

Neste sentido, a organização em estudo, caracteriza-se por um capital humano com níveis significativamente positivos de Percepção de Apoio Organizacional e consequente Satisfação no Trabalho. Esta tendência dos colaboradores para a Satisfação no Trabalho, independentemente do Tipo de Função que desempenham, permite inferir a adopção de um conjunto de Práticas de Gestão de RH por parte da organização que visam apoiar e valorizar todos os seus colaboradores de igual forma.

A tomada de medidas que demonstram a preocupação e compassividade da organização para com a generalidade dos seus colaboradores (independentemente da função que desempenham) poderá desta forma constituir a explicação mais viável para uma favorável interpretação dos resultados obtidos, que espelham colaboradores com atitudes e intenções de comportamentos positivas com o objectivo de retribuição do tratamento por parte da organização.

Desta forma, poder-se-á supor que a eficácia alcançada por parte da organização em questão, se relaciona em grande medida com o seu investimento na satisfação e motivação dos colaboradores. Neste sentido, tornar-se-á fundamental que a organização continue a apostar na constante prestação de Práticas de RH que visem uma cada vez maior satisfação do seu capital humano e consequente sucesso organizacional.

5.1 Limitações do Estudo e Sugestões de Investigações Futuras

Ao longo da investigação foram encontrados alguns obstáculos que, na medida do possível, foram ultrapassados com sucesso, embora ainda assim, alguns deles devam ser apontados como limitações do presente estudo. Estas mesmas limitações referidas em seguida poderão constituir o mote para o investimento noutras linhas de investigação, que são também sugeridas.

Algumas das limitações relacionam-se com a recolha dos dados. A primeira com a dimensão da amostra, que por ser reduzida, faz com que seja necessário ter alguma prudência relativamente aos resultados obtidos e à generalização da sua leitura.

Outra limitação diz respeito à metodologia escolhida que recorreu à utilização de instrumentos de medida, que requeriam aos participantes a classificação de um conjunto de afirmações, o que poderá remeter para a possibilidade de enviesamentos pelo facto dos dados obtidos poderem resultar da subjectividade dos colaboradores, e não da objectividade das dimensões que se pretendiam estudar.

Tendo em conta as limitações mencionadas, é possível sugerir investigações futuras que visem contribuir para um enriquecimento do conhecimento dos aspectos subjacentes às duas variáveis em estudo, possibilitando na prática a adopção de medidas que visem a sua maximização.

Neste sentido, seria interessante o estudo do efeito moderador de um conjunto de variáveis individuais. Tal como na presente investigação se estudou o papel da variável Tipo de Função na relação entre Satisfação Profissional e a Percepção de Apoio Organizacional, outras variáveis tais como as habilitações literárias ou o sexo podem ser consideradas. De referir, que a variável sexo apenas não foi contemplada nesta investigação como variável moderadora, devido à significativa discrepância entre o número de colaboradores do sexo masculino e colaboradores do sexo feminino da amostra em estudo.

Por outro lado, podem ainda desenvolver-se estudos que abordem a forma como as organizações poderão adoptar medidas que contribuam para um aumento das Percepções de Apoio Organizacional dos seus colaboradores e, consequentemente para que estes apresentem os níveis desejados de Satisfação no Trabalho. Neste sentido, o estudo dos sistemas de benefícios poderia de certa forma contribuir para o alcance do sucesso organizacional.

Revela-se portanto necessária a consciencialização para a importância de comportamentos que valorizem os colaboradores e mantenham elevadas as suas Percepções de Apoio Organizacional, tendo sempre em conta o Tipo de Função que cada um desempenha e considerando a Satisfação no Trabalho como uma atitude no trabalho com um papel fundamental no alcance do sucesso organizacional.

Desta forma parece ser possível concluir que, numa organização cuja eficácia depende exclusivamente do desempenho e produtividade dos seus colaboradores, se torna fundamental o investimento na adopção de um conjunto de Práticas Estratégicas de RH que ao contribuírem para o desenvolvimento de elevados níveis de satisfação dos seus colaboradores reflectam a importância da maximização do capital humano nas organizações que pretendam manter-se vivas no mercado competitivo da actualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afonso, H. (2010). *Relação entre percepção de apoio organizacional e empenhamento organizacional: estudo exploratório com uma amostra de candidatos ao curso de formação de oficiais (CFO) e ao curso de formação de sargentos (CFS)*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Arvey, R., Carter, G., & Buerkley, D. (1991). Job satisfaction: Dispositional and situational influences. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 359-383.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Blau, G. (1985). The Measurement and Prediction of Career Commitment. *Journal of Occupational Psychology* 58 (4), 277–288.

Borges, J. (2013). *Estudo sobre a responsabilidade social: Impacto na satisfação no trabalho e papel mediador da justiça organizacional*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Boswell, W., Shipp, A., Payne, S., & Culbertson, S. (2009). Changes in newcomer job satisfaction over time: Examining the pattern of honeymoons and hangovers. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 844-858.

Brief, A., & Weiss, H. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279–307.

Cunha, M., Rego, A., & Cardoso, C. (2003). Satisfação com o trabalho. In M. Cunha, A. Rego, R. Cunha, & C. Cardoso, *Manual de comportamento organizacional e gestão* (pp. 125-146). Lisboa: Editora RH.

Duarte, A., & Neves, J. (2011). Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: o papel mediador da imagem organizacional. In M. Roberto, M. Batista, R. Costa, & L. Lima (Eds.), *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional* (Vol. 4, pp.105-118). Lisboa: Colibri.

Eisenberger, R., Cotterell, N., & Marvel, J. (1987). Reciprocation Ideology. *Journal of Applied Psychology*, 53(4), 743-750.

Eisenberger, R., Curnmings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (1991). Positive orientation toward the organization and work. In R. Eisenberger, & F. Stinglhamber, *Perceived organizational support:*

Fostering enthusiastic and productive employees (pp. 161-185). American Psychological Association.

Emerson, R. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-262.

Fisher, R. (1995). *Role Stress, the type a behaviour pattern, and external auditor job satisfaction and performance*. Dissertação (Master of Commerce and Management), Lincoln University, New Zealand.

Fraser, T. (1983). Human stress, work and job satisfaction: a critical approach. German: International Labour Office.

George, J., & Jones, G. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5ª Edição ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Gonçalves, T. (2011). *Satisfação profissional e percepção do apoio organizacional: estudo exploratório como contributo para um sistema de compensações e benefícios no sector farmacêutico*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

Henne, D., & Locke, E. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology*, 20, 221-240.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.

Honório, C. (2009). *Percepção de apoio organizacional e empenhamento organizacional: Que relação? Estudo de uma amostra numa empresa do sector bancário Impacto na satisfação no trabalho e papel mediador da justiça organizacional*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

House, R. & Rizzo, J. (1972) Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 467-505.

Iaffaldano, M., & Muchinsky, P. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.

Ilies, R., Fulmer, I., Spitzmuller, M., & Johnson, M. (2009). Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94, 945-959.

- Judge, T., & Hurst, C. (2008). How the rich (and happy) get richer (and happier): Relationship of core self-evaluations to trajectories in attaining work success. *Journal of Applied Psychology*, 93, 849-863.
- Judge, T., Locke, E., & Durham, C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., & Rosentbal, R. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kanungo, R. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67 (3), 341-49.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Irwin.
- Lawler, E., & Hall, D. (1970). Relationship of Job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.
- Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 661-685.
- Lima, M., Vala, J., & Monteiro, M. (1994). A satisfação organizacional: confronto de modelos. In J. Vala, M. Monteiro, M. Lima & A. Caetano (Eds.), *Psicologia social das organizações: estudos em empresas portuguesas* (pp. 101-122). Oeiras: Celta Editora.
- Locke, E. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4, 309-336.
- Locke, E. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 484-500.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In E. Locke, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. (1984). *Social Psychology and Organizational Behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Lodahl, T., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Mahmoud AL-Hussami, R. (2008). A study of nurses' job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *European Journal of Scientific Research*, 22(2), 286-295.

Marques, R. (2010). *Empenhamento organizacional e percepção do apoio organizacional: estudo exploratório com uma amostra de trabalhadores do sector dos dispositivos médicos*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Monteiro, J. (2010). *Percepção de apoio organizacional e empenhamento organizacional: estudo exploratório numa amostra de colaboradores no sector da valorização e tratamento de resíduos sólidos urbanos*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Organizational Linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego: Academic Press.

Nelson, D., & Quick, J. (2009). *Organizational behavior: Science , the real worl, and you* (6^a ed.). South Western Cengage Learning.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2^a ed.). New York: McGraw-Hill.

Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia-USP*, 1 (2), 127-140.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Singh, J., & Rhoads, G. (1991). Boundary Role Ambiguity in Marketing-Oriented Positions: a multidimensional, multifaceted operationalization. *Journal of Marketing Research* , 328-338.

Vroom, V. (1962) Ego-involvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel Psychology*, 15, 159-177.